

# 中国石油企業の海外進出事業をめぐる文化的価値観の融合 —大慶油田有限公司におけるモンゴル国での石油開発を事例に—

陳 懷 宇

## I. 文化的価値観の違いによる中国石油企業の海外進出への影響

資源確保に走る中国石油企業に、たとえば、産油国側では反発も生まれている。1980年代に経済成長が始まった中国は、資源獲得競争で欧米や日本より遅れた。アメリカと日本等の工業国の大手の石油会社は、すでに一部の重要な産油国の石油資源を支配しているので、中国は新興産油国と他国が手を出しにくい政情不安な国および独裁国家にも資源を求めた。だが、石油会社従業員だけではなく、労働者や商人まで中国から大挙して押し寄せる中国的開発に、「富が奪われるだけ」「地元の雇用を奪っている」という軋轢が広がっている。中国共産党は「第12次5ヵ年計画」（2011年～2015年）の中で、「国際エネルギー資源の互惠協力を深化させ、現地住民の生活改善に利するプロジェクトを積極的に展開する」との表現を盛り込んだ。相手国との摩擦と世論の反発をどのように改善するかは、今後の重要な課題と考えられる。

産油国側からの反発が生まれている原因は、企業と現地住民の文化的価値観の違いが一つの主因である。例えば、歴史認識・背景による文化的価値観の違いという原因で、モンゴル国の一般大衆の間では、中国・中国人に対する不信感や警戒感が根強い。日本ではほとんど知られていないが、モンゴル国では近年来、ネオ・ナチズムを標榜する排他的な民族主義団体（例えば、極右団体のダヤル・モンゴル、ツァガーン・ハス）が多く設立され、主張に共感する国民も増えているとも言われている<sup>1</sup>。外国人敵視の特徴があるが、主な攻撃目標は中国人とされる。モンゴル国でこのような様々な「反華」の民族主義団体は、大慶油田有限公司（以下、大慶会社と略称）におけるモンゴル国での石油開発事業の主要な不安定の要素であ

る<sup>2</sup>。したがって、中国石油企業と現地住民の文化的価値観の違いをどのように融合するかということは、産油国からの反発を避ける鍵だと考えられる。

本研究を通じて、第1に、中国石油・天然ガス集团公司傘下の大慶会社での資料収集により、当該会社によるモンゴル国での事業活動の現状を把握し、さらにモンゴル鉱物資源庁とモンゴル石油資源庁のホームページを通じ、モンゴル国の石油開発の支援政策を明らかにする。第2に、大慶会社の国際工程部のエンジニア（モンゴル事業担当）へのインタビューにより、中国とモンゴル国の文化的価値観の違いによる大慶石油油田公司（日本でいう会社）におけるモンゴル国での事業活動への影響を明らかにする。第3に、海外進出の過程で、文化的価値観の違いによりモンゴル人が中国・中国人を敵視することにどのように対応するのか、反中国の民族主義によるリスクをどのように避けるかという問題に対する処方箋を提言したい。

## II. 大慶会社におけるモンゴル国での事業活動の経緯

歴史的にはソ連とモンゴルによる探査にはじまり、さらにモンゴル南東部で1941年から1969年にかけて石油採掘が行われた。この間に石油精製施設も整備された。その後火災などがありモンゴルでは石油の生産はしばらく無かった。1990年代中ごろから西側諸国による探査と開発がはじまった。大慶会社は、2005年にイギリスのソコ・インターナショナル（Soco Inter National）が保有するモンゴルでの油田の権益を買収し、「大慶タマツァグ（Tamtasag）」という海外子会社が成立した。この海外会社はモンゴル国での三つの鉱区の採掘権を獲得した。この海外会社は大慶会社がモ

ンゴル国での石油市場を開発事業に便利な条件を提供した。このような油田の採掘権買収の参入方式を採用することで、速やかに海外石油開発の権益を確保でき、企業の収益性、埋蔵量及び生産量を増大できる。

### Ⅲ. モンゴル国の石油開発をめぐる中国とモンゴルの関係の背景

モンゴル国は鉱物と石油資源に係る政策立案を産業・通商省が担っている。その傘下の鉱物資源庁と石油資源庁は政策の実施機関である。モンゴル政府は2002年に石油産業の2015年までの発展計画を制定した。この発展計画の中で、「モンゴルの経済発展に対して戦略的意義がある石油の探査と研究を展開し、石油の採掘量と輸出量を増大する」と掲げた。また、「石油の探査を強化し、石油の採掘量と貯蓄量を増大するという方針を堅持する」と強調した。

この政策に対して、モンゴル政府の具体的な措置は、鉱区の採掘権を得た石油会社と「生産量の分配協議」と言う契約にサインすることであった。この契約の中で、石油会社に最低投入資金を要求している。この契約によって、モンゴル政府は、各石油会社の毎年の30%の利益を獲得できる。モンゴル政府にこの収入は全部石油産業の発展事業として投入されている。さらに、石油製品の販売のため、モンゴル政府は中国とモンゴルの国境貿易の仕事の時間を延長し、貿易の税金を減少させてきた<sup>3</sup>。

モンゴル国は現段階の技術で石油を大規模的に開発できない。したがって、外国の資金と技術を導入することは「石油の採掘量と輸出量を増大する」という計画を実現させるために不可欠なのである。これは外国の石油会社がモンゴル国の石油市場に進入の良いチャンスを提供した。こうした背景の下で、上述のように大慶公司是2005年にモンゴルで「大慶タマツァグ (Tamtsgag)」という子会社を設置し、石油開発、市場調査などの仕事を展開している。一方で、文化的価値観の違いによるモンゴル国で、様々な「反中国」の民族主義団体が生まれて、大慶公司におけるモンゴル国での石油開発事業の将来性・安定性を脅かしていることも事実である。

### Ⅳ. 石油開発における中国とモンゴル国の文化的価値観の違いの表出

以下は、大慶公司の国際工程部のエンジニアである孫学継氏（モンゴル事業担当）へのインタビュー内容を紹介し、中国とモンゴル国の文化的価値観の違いによる海外進出事業への影響がどのようなものか、探ることとする。

第1に、モンゴル人の嫌中感情が高まっている背景の下で、中国の石油会社にとって、モンゴル国の鉱区の権益が多ければ多いほど、リスクが増える。大慶公司是、これまでモンゴル国での三つの鉱区の採掘権を獲得した。大慶公司是これらの鉱区に対しての持ち株が全部で70%以上ある。これは、中国のエネルギーの安全保障に対して大きな役割を果たしている。しかし、大慶公司の現在の買収参入方式に対して、歴史背景（モンゴルは歴史的に何度も中国から侵攻を受けてきた）から見ると、モンゴル国での住民は中国が自分の国の石油資源を奪っているという認識がある。もしもこれらの鉱区が生産量が高くなったままで、大量の石油資源が中国へ運送されたら、モンゴル人、とくに極端な民族主義団地の不満を引き起こす可能性がある。

第2に、中国人と遊牧民族としてのモンゴル人の間には、環境保護に対しての重視度の違いがある。環境を壊したら、家畜に食べさせる牧草がなくなってしまう。これは、遊牧民族の「文明」どころか、モンゴル人の生活に対する「冒涇」ですらある。したがって、モンゴル人は環境の保護を非常に重視している。しかし、石油開発の過程で、中国の石油企業はモンゴル国の環境保護に対しての認識が弱い。なお、2013年9月25日、モンゴルメディアによると、中国石油天然ガス集団公司在モンゴル東方省に重大な環境汚染をもたらしている<sup>4</sup>という報道もある。

以上2点は、大慶公司におけるモンゴルでの事業活動の安全性・将来性を脅かしている。たとえば極端な民族主義団体が政権を握れば、大慶公司におけるモンゴル国での鉱区の権益が没収される可能性はないとは言えない。実際に、嫌中感情により、現在のモンゴル国政府は、税収、政策と立法などの面で、中国企業のモンゴル国での契約利益と財産権に負の影響を及ぼしている<sup>5</sup>。

## V. 企業と現地住民の文化的価値観の融合に向けて

第1に、大慶公司是モンゴルにおける油田に対しての持ち株を意識的に減らすべきである。モンゴル国の油田の買収のプロジェクトが減少し、技術と販売などの分野での補助的な石油技術サービス<sup>6</sup>の提供を中心にモンゴルの油田開発に柔軟に介入するほうが良い。たとえば、日本の石油会社による海外石油資源の開発の成功のケースから見ると、これらの会社は海外油田の5%~7.5%の株式を持っている<sup>7</sup>。少ない持ち株によって、産油国の市民からの敵視も避けられる。

第2に、モンゴル国における石油産業への技術協力を行うべきである。モンゴル政府の石油産業の発展計画から見ると、今のモンゴル政府が石油開発に注目しているのは確かである。しかし、現段階の自国技術では石油を大規模的に開発できない。モンゴル国にとって石油産業の技術協力は国における石油産業の長期的な発展のための重要な要素である。したがって、両国の技術協力は、中国とモンゴル国の関係の増進にプラスの役割を果たせるはずである。

モンゴル国における石油産業に対しての技術協力は以下の二つの方式で実施すべきである。一つは、モンゴル国での中国の石油開発・精製の専門家による技術指導である。すなわち、大慶公司是、モンゴル国でのプロジェクトを実施しながら、現地のモンゴル国の雇員に対する技術指導も展開すべきである。二つ目は、中国での受け入れ研修である。例えば、大慶会社がモンゴル国の大学で奨学金を設置し、モンゴル国の大学生に中国の石油大学への留学の機会を提供する。

このようなやり方でモンゴル国に技術協力をすれば、モンゴル国における石油産業の長期的な発展と同時に、大慶会社のモンゴル国での持続的な発展にも直結する。

第3に、文化的交流を促進するべきである。たとえば、両国の言語、娯楽、習慣を学びあう。中国企業が海外進出を展開する場合、文化の相互理解度の差、すなわち、大きなリスクの一要因となる。お互いの国の文化、お互いの国の言語、価値観、生活習慣の違い、商習慣の違いなどが、一見単純なことのように見えるが、実際には差異をど

の程度解消できるかが、企業の海外におけるビジネス展開での成否を握る重要な鍵となっている。

第4に、現地への派遣社員の教育を強化することである。海外プロジェクトは国内プロジェクトより不確定的な要素が多いので、技術と管理の人員の選択はとても重要である。モンゴル国に派遣する前に、モンゴル国の法律と民族習慣について派遣スタッフを教育すべきである。派遣社員に現地の民族習慣と法律の教育を強化することにより、大慶公司是モンゴル国の法律・法規を遵守し、現地従業員の合法的権益や現地投資パートナーの合法的権益を保障しなければならない。

第5に、雇用における現地採用を拡充すべきである。海外進出の場合、企業の経営者をはじめ、中間管理者さらに一般社員から労働者まで、本社から派遣される中国人による企業の運営が行われているとすれば、現地の反発は必至である。上述のように大慶公司是モンゴル国で海外会社を設置した。中国から沢山の労働者もモンゴル国に入ってきて働いている。このような経営の仕方では、企業がモンゴル国での長期的発展にはマイナス影響が出てくるに相違ない。したがって、中国から管理要員と技術要員だけモンゴル国に派遣し、モンゴルで労働者を雇用すべきである。そうすれば、人件費を減らせるだけではなくて、現地の就職問題も解決できる。

第6に、モンゴル国で企業の社会的責任を果たすべきである。中国に進出する日系企業の事例を参考にすれば、この重要性が一層明確になろう。例えば、イオングループは常に北京や青島などの進出先に植林活動などのボランティア活動を行っている。日本精工や明治製菓は、設備などに関する中国側の衛生・環境基準を上回る自社独自の基準やマニュアルを設け、操業している。三社の共通点は環境改善、保全のために、企業は弛まぬ努力を尽くすという強い方針と姿勢を示しているということである<sup>8</sup>。

第7に、中国政府はモンゴル国との石油戦略を構築すべきである。これまでの政治関係に経済協力関係が加わり、とくに近年では石油・エネルギーの安定した確保が中国外交の重要な戦略となっている。すなわち、産油国での石油・天然ガスの探査・開発活動をスムーズに展開させるために、中国政

府は積極的に産油国と石油・資源外交を展開している。モンゴル国が新興産油国として、最大な途上国である中国はモンゴル国に一定の援助を供与し、援助外交を展開し政治、文化などの分野での交流とともに石油戦略関係を構築すべきである。

---

<sup>1</sup> サーチナ (Searchina) 「モンゴルで反中・民族主義団体が隆盛、中国人怒り「ゴミの国め」

[http://news.searchina.ne.jp/dispcgi?y=2010&d=0804&f=national\\_0804\\_107.shtml](http://news.searchina.ne.jp/dispcgi?y=2010&d=0804&f=national_0804_107.shtml) (2013 年 10 月 31 日現在)。

<sup>2</sup> 2010 年 9 月 1 日に大慶油田有限公司の国際工程部の孫学継エンジニアへのインタビューより。

<sup>3</sup> モンゴル鉱物資源庁 (Mineral Resources Authority of Mongolia) とモンゴル石油資源庁 (Petroleum Authority of Mongolia) の英語版のホームページ (2013 年 10 月 24 日現在)。

<sup>4</sup> レコードチャイナ 「中国石油、モンゴルで重大な環境汚染＝罰金の未払いも発覚―中国メディア」

<http://www.recordchina.co.jp/group.php?groupid=77236> (2013 年 10 月現在)。

<sup>5</sup> 2010 年 9 月 1 日に大慶油田有限公司の国際工程部の孫学継エンジニアへのインタビューより。

<sup>6</sup> 石油技術サービスは、石油の採掘に技術サービスを提供する仕事である。たとえば、探鉱、坑井試験、坑井仕上げ、油田への水力と電力と燃料の提供などの補助的な業務である。

<sup>7</sup> 劉軍紅 「学学日本如何投资海外资源」 环球时报 2010 年 8 月 24 日付。

<sup>8</sup> 尹景春 2009 「海外進出中国企業の現状及び課題」 (早稲田大学商学部『文化論集』第 34 号、2009 年 3 月、pp.327 - 345)。



## 以文化和价值观融合的视点去看中国石油企业海外油田开采项目的发展 —以大庆油田有限公司在蒙古国的海外事业为例—

陈 怀宇

### <要旨>

本研究，首先通过在中国石油天然气集团公司旗下的大庆油田有限公司的资料收集，掌握了大庆油田有限公司在蒙古国的油田开发项目的现状，并通过蒙古国的矿物资源厅和石油资源厅的官方主页，把握了蒙古国对于石油开发的鼓励政策。其次，通过对大庆油田有限公司国际工程部的工程师的访问，了解了中蒙因文化和价值观的不同对中国石油企业在蒙古国油田开发项目的影响。最后通过以上的调查和研究，以文化和价值观融合的视点，针对大庆油田有限公司在蒙古国的油田开采项目的发展方向，提出几点自己的建议。

(2013年10月31日受理)